

La aplicación de la norma ISO 9002 en el Servei de

[Metadata, citation and similar papers a](#)

Núria Balaguer Mora

Subdirectora del Servei de Biblioteques de la Universitat Autònoma de Barcelona

Nuria.Balague@uab.es

<http://www.bib.uab.es>

Resumen: El Servei de Biblioteques de la UAB ha implantado recientemente un sistema de aseguramiento de la calidad basado en la norma UNE-EN-ISO 9002:1994. En esta comunicación se describen las fases de su implementación, la manera como han sido enfocados algunos de los requerimientos de la norma y las ventajas y los retos que supone disponer de un sistema de calidad certificado.

Introducción

El Servei de Biblioteques de la UAB ha implementado un sistema de aseguramiento de la calidad basado en la norma UNE-EN-ISO 9002:1994. El sistema es plenamente operativo y se halla certificado desde el mes de marzo de 2000.

El Servei de Biblioteques está constituido por las nueve bibliotecas situadas en el campus de Bellaterra, la del campus de Sabadell y las localizadas en las unidades docentes de los hospitales en los que nuestra universidad imparte docencia.

Una manera de darse cuenta del grado de complejidad que significó poner en marcha un proyecto de certificación del sistema de calidad del Servei, es conocer algunos de sus datos cuantitativos: 730.000 monografías, 39.000 colecciones de publicaciones periódicas, una biblioteca digital consolidada, más de 26.000 m² de locales de bibliotecas y 4.100 plazas de lectura. También hay que tener en cuenta que en el Servei de Biblioteques de la UAB trabajan 150 personas y que recibe cuatro millones y medio de visitas de usuarios al año.

Orígenes y objetivos del proyecto

Aunque por parte del Servei de Biblioteques existía un interés previo en la implementación de un sistema de calidad, la puesta en marcha del proyecto debe ser enmarcada en la estrategia general de la Universitat Autònoma de Barcelona, la cual incluyó entre los objetivos documentados en el *Contrato-progra-*

ma 1998-2001¹ con la Generalitat de Catalunya, el logro de la certificación de la norma 9002 para el Servei de Biblioteques.

Al incluir esta línea de actuación en el *Contrato-programa*, se valoró, por un lado, la filosofía de la calidad bien arraigada en la cultura organizativa del Servei de Biblioteques— y, por otro, el hecho de que contaba con una tradición de participación en grupos de mejora y en proyectos europeos², que han dotado a su personal de una experiencia metodológica importante para encarrilar con éxito nuevos proyectos.

En resumen, con la implementación del sistema de aseguramiento de la calidad se pretendía disponer de un instrumento de gestión interna para:

- Agilizar el conjunto de actividades que se llevan a cabo en las bibliotecas.
- Optimizar el uso de sus recursos
- Velar por la calidad de procesos y servicios
- Garantizar la mejora constante del servicio que ofrecemos a nuestros usuarios.

Y también, cómo no:

- Disponer de un reconocimiento externo de la calidad con la que esta gestión se lleva a cabo.

Claro está que una operación de esta magnitud exige la ayuda de expertos y, por ese motivo, se estableció contacto con una empresa de consultoría, a la que se facilitó la información necesaria para que conociera el funcionamiento del Servei y los recursos disponibles, tanto humanos como materiales. El objetivo era que elaboraran una propuesta de los servicios que, como consultores, podían ofrecernos en el proceso de desarrollo, implementación y certificación del sistema de calidad. En julio de 1998, se dio luz verde al proyecto y se establecieron las fases de la implementación

Dicho esto, pasaremos a describir los pasos realizados desde que se tomó la decisión de desarrollar e implementar el sistema.

Fases de la implementación del sistema de aseguramiento de la calidad

Año	Mes	Actividad
1998	septiembre	Presentación del proyecto
	octubre	Diagnóstico previo
	noviembre	Planificación y organización de las actividades
	diciembre	Determinación de procesos generales y de grupos de trabajo

¹ Universitat Autònoma de Barcelona. *Contracte programa 1998-2001* <http://blues.uab.es/actualitat/noticies/indexcp.htm>

² El Servei de Biblioteques ha participado, desde 1989, en seis proyectos europeos: *Telephassa*, *Fastdoc*, *Mecano*, *Decomate*, *Borges i*, *Decomate-II*. Más información en <http://www.bib.uab.es/project/project.htm>

Año	Mes	Actividad
1999	enero - septiembre	Preparación del sistema de aseguramiento de la calidad
	octubre	Formación interna del personal de las bibliotecas
	octubre - noviembre	Generalización de la actividad operativa
		Preauditoría de certificación
2000	enero	Auditoría de certificación
	marzo	Obtención de la certificación

1. Presentación del proyecto

En primer lugar era necesario informar y sensibilizar a las personas que habrían de estar vinculadas al proyecto y hacerles ver la importancia de su participación. Para ello se convocó una jornada en la que, de forma sintética, se presentó el contenido de la norma ISO 9002 y su significado en el ámbito concreto del Servei de Biblioteques. Esta presentación era absolutamente ineludible, ya que los consultores tenían que elaborar un segundo diagnóstico más profundo y debían visitar las bibliotecas en plena actividad para poder ver *in situ* las características de los locales, la interacción del personal con los usuarios y estar en condiciones de entrevistarse, sin prisas, con los diferentes miembros del personal.

Era especialmente importante, pues, que el personal entendiese que no se trataba de pasar ningún examen, sino de contestar unas preguntas destinadas a detectar las coincidencias y las carencias del funcionamiento de las bibliotecas con respecto a los requerimientos de la norma ISO 9002.

2. Diagnóstico previo

Durante las visitas de diagnóstico los consultores se interesaron por temas como la gestión de las adquisiciones, el análisis documental o el servicio de préstamo pero también realizaron muchas preguntas relativas a evaluación y control de suministradores, control de sistemas de seguridad, limpieza y mantenimiento de los locales, equipamientos, etc.

La finalidad del diagnóstico era la identificación de los aspectos críticos y de las desviaciones en el funcionamiento del Servei de Biblioteques, respecto a cada uno de los requerimientos de la norma. El informe puso de manifiesto los puntos débiles sobre los que haría falta trabajar para adaptarlos a la ISO 9002, básicamente se trataba de temas relacionados con algunas actividades que se realizaban de manera correcta, pero de las que apenas si existía documentación escrita que estableciera los límites, los pasos homogéneos a seguir y el sistema de control y seguimiento de las mismas.

Por otra parte, el diagnóstico evidenció también nuestros puntos fuertes como, por ejemplo, la existencia de una clara vocación de servicio al usuario, la

rapidez y la fiabilidad de los servicios efectuados y la formación permanente del personal de las bibliotecas.

3. Planificación y organización de las actividades

El diagnóstico sirvió para preparar el despliegue de las actividades que debían de ponerse en funcionamiento. El protagonismo, que en la primera fase había recaído en los consultores, debía ir pasando de manera progresiva al personal del Servei.

El liderazgo del Comité de Calidad, formado por cinco responsables de biblioteca y por el responsable de calidad, ha sido la clave del éxito de la implementación y operabilidad del sistema. Actualmente, con el sistema plenamente operativo, el Comité realiza las siguientes funciones:

- Propone líneas de actuación para conseguir los objetivos de calidad
- Evalúa los indicadores de calidad
- Vela para que se lleve a cabo un plan de medidas correctoras de los problemas detectados
- Realiza el seguimiento de las acciones correctoras y preventivas que se propongan
- Propone los planes de formación en temas de calidad
- Vela para que la documentación del sistema de calidad esté actualizada
- Vela para que se realicen auditorías internas
- Realiza el seguimiento y el control de los proveedores

En la fase de diseño y de implementación, su papel fue aún más importante. Es el equipo humano que, además de las funciones citadas:

- Coordinó los grupos de trabajo que redactaron la documentación
- Revisó todos los documentos del sistema de calidad
- Estudió la viabilidad de indicadores y controles
- Diseñó las bases de datos necesarias para la consolidación del sistema
- Estableció los mecanismos de comunicación interna para el mantenimiento del sistema
- Impartió los cursos de formación necesarios para que todo el personal del Servei conociera el sistema de calidad

4. Determinación de los procesos generales y de los grupos de trabajo

Paralelamente a la creación del Comité de Calidad, se llevó a cabo una sesión de formación en herramientas de calidad, que fue seguida de una serie de reuniones en las que, ya con vistas a la redacción de la documentación del sistema, se determinaron los procesos que habría que describir y las personas que integrarían el núcleo de cada grupo de trabajo.

Cada grupo estudió con detenimiento uno de los siguientes temas genéricos: adquisiciones, procesos técnicos, prestación de servicios, carta de servicios, gestión de fondos y aplicaciones informáticas.

5. Preparación del sistema de aseguramiento de la calidad

La elaboración de la documentación y de las bases de datos del sistema de aseguramiento de la calidad configura el núcleo del proyecto de implementación.

La primera tarea consistió en diagramar los procesos que se realizan en el seno de las bibliotecas y preparar los procedimientos y las instrucciones de trabajo para realizarlos.

La documentación del sistema de calidad tiene tres niveles:

- El nivel superior es el *Manual de Calidad*, que es el documento básico del sistema donde se presenta la manera como el Servei de Biblioteques ha enfocado la consecución de todos y cada uno de los requerimientos de la norma.
- El segundo nivel está formado por los *Procedimientos Generales*, que describen la manera como se realizan las actividades del Servei de Biblioteques (adquisiciones, proceso técnico, préstamo,...)
- El tercer nivel está formado por las *Instrucciones de Trabajo*. Son documentos complementarios de un procedimiento general.

Los procedimientos y las instrucciones dan respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se hace en el Servei de Biblioteques?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Cuándo se hace?
- ¿Cómo se deja constancia de que se ha hecho?

Traducir todo nuestro *know how* al «lenguaje ISO» no fue fácil. Evidentemente, antes de iniciar el diseño del sistema, ya disponíamos de mucha información escrita sobre un buen número de procesos. Con todo, excepción hecha de los temas relativos al proceso técnico, no siempre habíamos llegado al nivel de detalle que ahora hemos alcanzado con la preparación de algunas de las instrucciones de trabajo.

El sistema de calidad también hace referencia a *Documentos Complementarios*, que son documentos que se citan en nuestros procedimientos y instrucciones, pero que no forman parte de la documentación del sistema. Son ejemplos de ello las normas catalográficas que seguimos, los contratos que hemos establecido con nuestros suministradores, o el mismo Reglamento del Servei de Biblioteques.

Un problema importante lo representó el hecho de no disponer por escrito de los compromisos de servicio que asumían otras áreas y servicios de la Universi-

dad con el Servei de Biblioteques. Así, fue necesario elaborar contratos internos —y pactarlos— con el área de Arquitectura y Urbanismo, con el área de Logística y Medio Ambiente, con la Vicegerencia de ámbitos Territoriales y con el Servicio de Informática, ya que, como suministradores del Servei de Biblioteques, hacía falta documentar (punto 4.6. de la norma) en qué temas específicos nos daban soporte y cuáles eran, en cada caso, sus compromisos de atención y sus plazos de realización.

A medida que íbamos disponiendo de un *corpus* de documentación cada vez más grande, se vio que era necesario realizar una revisión detallada de las interconexiones entre documentos, para garantizar que nos estábamos dotando de un sistema fiable y ágil, sin fisuras, duplicaciones o contradicciones internas. La revisión de los más de cincuenta documentos que forman el sistema de calidad y la sistematización de los documentos complementarios, fue una de las labores que el Comité de Calidad en esta etapa.

El requerimiento 4.5. de la norma, que hace referencia al control de la documentación, preocupó al Comité desde el primer momento. Probablemente, el miedo a que la documentación te acabe devorando no es nuevo, lo deben haber sufrido la mayoría de las personas que hayan estado implicadas en el liderazgo de un proyecto de certificación. Una intranet³ ha alejado este temor: todos los documentos del sistema están disponibles en la versión más actualizada en la intranet del Servei de Biblioteques, de manera que todo el personal de las bibliotecas puede acceder a ella. Además, el sistema prevé la comunicación electrónica personalizada de la disponibilidad de las nuevas versiones.

Pero la implementación de la ISO 9002 no tiene únicamente por objetivo dotar al personal de un manual de procedimientos escritos, reduciendo al máximo la «tradición oral». Evidentemente, lo que se pretende es ofrecer los mejores servicios con los recursos de que disponemos y para ello es necesario que el usuario sepa en qué podemos ayudarlo y que queda fuera de nuestro alcance. Con este fin ha sido elaborada una *Carta de Servicios*⁴, en la que se identifican con una breve descripción los servicios que ofrecemos y las condiciones y limitaciones específicas de cada uno. En definitiva, tal y como exige la norma en su requerimiento 4.3, nuestra relación contractual con el usuario.

Para poder ser rigurosos a la hora de cumplir nuestro contrato, hemos de disponer de indicadores que evalúen y midan las actividades en las que se implican elementos que son significativos para el mantenimiento de la estabilidad del sistema. Por eso, ha sido necesario determinar los puntos más importantes de cada proceso o actividad, en los que se debía disponer de unas referencias, por debajo de las cuales empieza la no-calidad. El seguimiento de los estándares establecidos en el sistema de calidad nos permite ver dónde hay que introducir cambios para ir mejorándolo. Por esta razón, el control de las no-conformidades (punto 4.13 de la

³ Véase la comunicación de Miquel Térmens Graells «Intranets para la gestión de una biblioteca: los flujos de información en un sistema de calidad ISO 9002», presentada en estas mismas Jornadas.

⁴ La *Carta de Serveis* puede consultarse en <http://www.bib.uab.es/avaluacio/carta.htm>

norma) y los circuitos que había que seguir para resolverlas mediante las pertinentes acciones correctoras o preventivas (punto 4.14 de la norma), fueron unos requerimientos a los que dedicamos una atención especial y en los que empleamos más tiempo.

A pesar de que VTLS, el programa de automatización usado por las bibliotecas de la UAB, facilita muchos registros que exige la norma, también es cierto que muchos otros datos de la actividad diaria de una biblioteca no quedan registrados en él (control de los registros de calidad, punto 4.16 de la norma). La solución la encontramos en la creación de unas bases de datos de no-conformidades, a las cuales se accede desde la intranet del Servei. De esta manera, por medio de formularios electrónicos, todo el personal puede registrar las disconformidades que detecte y los responsables disponen, en tiempo real, de datos suficientes para tomar las decisiones pertinentes.

Así pues, nuestro miedo inicial a quedar sepultados bajo un alud de papeles, se ha convertido, paradójicamente, en el motor de muchas de las innovaciones que se implementaron en el sistema de calidad, las cuales, además, facilitan la trazabilidad (punto 4.8. de la norma).

El plan anual de auditorías internas (punto 4.17. de la norma) prevé una revisión de las actividades realizadas en todas y cada una de las bibliotecas. La auditoría interna representa una buena ocasión para comprobar hasta qué punto hacemos exactamente lo que afirmamos que hacemos, un tema que, a priori, podía resultar conflictivo. ¿Iba el sistema de calidad a dotarse de un control policial? ¿Quién podía ser suficientemente imparcial para realizar las auditorías? Hemos optado por designar como auditora a la Oficina de Planificación y Organización de la universidad, que dispone de una larga experiencia en auditorías económicas y académicas. La cultura de la calidad hace el resto: las visitas de auditoría interna son percibidas, en general, como una ayuda para detectar líneas de mejora y contempladas como un reto perfectamente asumible.

6. Formación interna del personal de las bibliotecas

Coincidiendo con la generalización de la actividad operativa, se realizó la formación inicial de las 150 personas que configuran la plantilla del Servei.

La acción formativa contemplaba un módulo común —impartido en varias ediciones, sobre conceptos básicos de calidad, requisitos de la norma ISO 9002 y generalidades del sistema concreto que se había desarrollado específicamente para el Servei de Biblioteques— ya que es necesario garantizar que todas y cada una de las personas que trabajan en las bibliotecas disponen de unos fundamentos básicos homogéneos.

Un segundo módulo, con tres variantes, estaba dedicado a aspectos concretos del sistema y la asistencia al mismo se determinó en función de las tareas específicas realizadas por cada persona. Todos los módulos fueron impartidos por miembros del Comité de Calidad, que estuvieron especialmente atentos a ilustrar las explicaciones con ejemplos rigurosamente extraídos del día a día de nuestras bibliotecas.

7. Generalización de la actividad operativa

Si en la etapa de diagnóstico el protagonismo fue de los consultores y en la del diseño del sistema pasó al Comité de Calidad y a los equipos de redacción de la documentación, en la etapa final todos y cada uno de los miembros del Servei asumen un papel principal, ya que el sistema debe ser operado por todos, ha de facilitar el trabajo de todos y la responsabilidad en el aseguramiento de la calidad corresponde a toda la organización del Servei de Biblioteques.

Trabajar en «formato ISO» no quiere decir que ha cambiado radicalmente el sistema de trabajo, sino que nos hemos enfrentado al reto de consolidar una dinámica nueva en algunas de nuestras actividades.

8. Preauditoría de certificación

Una vez que el sistema dispuso de un cierto rodaje, llegó el momento de realizar la preauditoría de certificación; el examen general que nos permitiría saber hasta que punto el sistema funcionaba a pleno rendimiento y se consolidaba de manera estable.

El resultado de esta auditoría mostró algunas no conformidades que rápidamente fueron subsanadas con sendas acciones correctoras que, una vez implantadas, nos ponían en situación óptima de afrontar con éxito la visita de la entidad certificadora.

9. Auditoría de certificación

Para realizar la certificación del sistema se contactó con una entidad acreditada y se estableció el calendario de la auditoría, a realizar en enero del 2000. El equipo auditor realizó su labor en algunas bibliotecas del campus de Bellaterra, en la del campus de Sabadell y en las de las unidades docentes de la Facultad de Medicina, en hospitales del área de Barcelona. Porque —recordémoslo— se trataba de certificar la totalidad del Servei de Biblioteques y no únicamente las bibliotecas del campus de Bellaterra. Garantizar que la lejanía del campus no influía en la manera de interpretar procedimientos y realizar actividades era imprescindible. Confirmar, en definitiva, que la distancia no significaba procesos y métodos diferentes o una relajación de los formalmente establecidos.

10. Obtención de la certificación ISO 9002

Las no-conformidades menores y las observaciones del informe de la auditoría generaron las acciones correctoras pertinentes y, una vez demostrada su implantación, llevaron a la entidad certificadora a conceder la certificación

ISO 9002 al Servei de Biblioteques de la Universitat Autònoma de Barcelona en marzo del 2000.

La certificación pone de manifiesto que se cumple con todos los requisitos establecidos por la norma, dicho de otra forma, que disponemos de una organización capaz de cumplir con los pactos establecidos con nuestros usuarios y plasmados en la *Carta de Servicios*.

Conclusiones

Un sistema de calidad que se rige por la norma ISO ha de poder demostrar que sus requerimientos se cumplen en todo momento. Ni se trata de hacer cosas en menos tiempo, ni de hacerlas de un modo espectacular; se trata de describir lo que hacemos, hacerlo y demostrar en cualquier momento que lo hemos hecho tal y como lo hemos descrito documentalmente.

De hecho, se trata de pensar en lo que hacemos —para quién y por qué lo hacemos— y de prever los problemas que se puedan presentar en la actividad diaria. La implantación de la ISO 9002 ha sido, antes que nada, una oportunidad para reflexionar sobre los procesos que se llevan a cabo en el Servei de Biblioteques de la UAB. Así, nos hemos dotado de un sistema de aseguramiento de la calidad que nos permite planificar, describir, comunicar y controlar los procesos y que nos sirve para desarrollar aspectos como:

- los objetivos y la política de calidad
- las funciones y responsabilidades
- la definición de los servicios
- los procesos de trabajo y los recursos necesarios
- los mecanismos de supervisión y control
- los mecanismos de prevención y corrección

El sistema de calidad nos ha permitido convertir nuestra intranet en un excelente soporte para la toma de decisiones, en un cuadro de mando que se adapta a las necesidades de información específica de cada una de las personas que forman parte del Servei de Biblioteques. Por otra parte, las auditorías internas se están consolidando como un excelente sistema de autoevaluación continua.

En definitiva, hemos logrado nuestro objetivo inicial: dotarnos de una herramienta que garantice la mejora continua del servicio que ofrecemos a nuestros usuarios.

No queremos acabar sin destacar algunas de las reflexiones que han surgido durante el desarrollo del sistema:

Implementación y tiempo:

- Es sumamente importante que las personas dispongan de tiempo suficiente para asimilar la filosofía y la terminología ISO.
- Un calendario excesivamente apretado puede comprometer todo el proceso.

Dependencia e independencia:

- La ayuda de los consultores es importante al inicio del proceso pero es necesario tomar el liderazgo cuando el sistema comienza a perfilarse.

Norma e interpretación:

- Aunque la interpretación de la norma pueda parecer difícil en ocasiones, hay que pensar que siempre hay un camino... sólo hace falta encontrarlo.

Indicadores y estándares:

- Hay que establecer únicamente los indicadores necesarios y situarlos en puntos clave.
- Los estándares deben ser realistas: no «nos gustaría ofrecer» sino «podemos ofrecer».

Documentación o papeleo:

- La documentación de los procesos y la sistematización de los registros de calidad, no son en ningún caso una dificultad, sino la mejor herramienta de gestión en la toma de decisiones.
- La fama de sistema burocrático y pesado de la ISO se desvanece al ser gestionado mediante la intranet .

Sistema de calidad y equipo de gestión:

- Un sistema de gestión de calidad solamente es perfecto cuando el equipo que lo alimenta y controla también lo es.

Certificación y final de trayecto:

- La obtención de la certificación no constituye ningún final de trayecto, sino el inicio de una dinámica nueva.
- Será necesario adaptarse a la ISO 9000:2000 que aparecerá a finales del 2000 y ello implicará una remodelación ciertamente importante de todo el sistema de calidad.

Optimización y rutina:

- En la actividad operativa, es necesario mantener la rigurosidad sin caer en la rutina.
- Nunca se debe abandonar la reflexión sobre las posibilidades de optimización porque, en mayor o menor medida, siempre existe una vía de progreso.

Fracaso y progreso:

- El impulso hacia adelante sólo lo conseguimos aprendiendo de las no-conformidades y de las acciones correctoras.
- No se trata de aplicar únicamente soluciones puntuales sino de actuar teniendo en cuenta la totalidad.

Servicios y recursos:

- La concepción de un sistema excelente, gestionado por un personal altamente cualificado, solo puede paliar hasta cierto punto la falta de recursos documentales o tecnológicos actualizados.

Sistema de calidad y marketing:

- La certificación de calidad ISO 9002 ha de ser revalidada día a día por nuestros usuarios.
- El cambio y la evolución de nuestro sistema ha de estar en función del cambio y la evolución de las necesidades de nuestros usuarios. Idealmente, ha de ser capaz de adelantarse a ellas.